

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS EN LA ERA DIGITAL: ¿QUÉ APORTAN LAS REDES SOCIALES A LA GESTIÓN PÚBLICA?

Yanira Ruiz Paz

Doctoranda en Ciencias Sociales en la Universidad de Salamanca
España

Resumen:

Desde el surgimiento y aplicación de las nuevas tecnologías en la vida cotidiana de las personas, los distintos sectores sociales, políticos, económicos y educativos se han cuestionado sobre las consecuencias que se derivan de su implementación. En este sentido, con la llegada de Internet el número de plataformas digitales se incrementaron, y con ello, la capacidad de interacción de los sujetos que las utilizan. De esta forma, las redes sociales han incrementado notablemente la mejora e innovación de los gobiernos y administraciones públicas en los últimos años. No obstante, aún existen contradicciones en cuanto si aumentan la transparencia o participación de las personas y en qué medida han transformado la gestión de los servicios públicos. El trabajo que a continuación se presenta guía su atención en cómo las administraciones han adoptado estas herramientas, y si de alguna manera se han creado modelos para su utilización y sus resultados.

Palabras clave:

Redes Sociales, Administraciones Públicas, Comunicación Pública, Transparencia, Gestión pública.

Resumen:

Since the emergence and application of new technologies in people's daily lives, the different social, political, economic and educational sectors have questioned the consequences of their implementation. In this sense, with the arrival of the Internet, the number of digital platforms increased, and with it, the capacity of interaction of the subjects who use them. In this way, social networks have significantly increased the improvement and innovation of governments and public administrations in recent years. However, there are still contradictions as to whether they increase the transparency or participation of people and to what extent they have transformed the management of public services. The work presented below guides their attention on how administrations have adopted these tools, and whether models for their use and results have been created in some way.

Key words:

Social Networks, Public Administrations, Public Communication, Transparency, Public management.

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN II. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN, EN EL NUEVO ESCENARIO SOCIAL DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN. III. LAS REDES SOCIALES UNA OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. IV. EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN LOS NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN (REDES SOCIALES O SOCIAL MEDIA) V. PERCEPCIÓN SOBRE EL USO DE LAS REDES SOCIALES EN LA COMUNICACIÓN PÚBLICA DE IBEROAMÉRICA VI. CONCLUSIONES

I. INTRODUCCIÓN

La adopción y uso de las redes sociales en las administraciones públicas ha crecido de una manera muy notoria durante los últimos años como un vehículo conveniente para hacer más efectivos los servicios públicos que se ofrecen a la ciudadanía en general. Sin embargo, la gestión de las redes sociales necesita de una atención continua a la actividad que se genera en los diferentes canales en red existentes. Esta afirmación, no es sino un fiel reflejo de los constantes cambios tecnológicos y de la nueva etapa sociopolítica global.

Desde sus primeras apariciones, se ha venido destacando cómo cambia la relación entre instituciones políticas y ciudadanos (**BENNETT**, 2012). No obstante, no debemos olvidar que el gobierno ejerce la autoridad soberana en pro del beneficio público colectivo. La buena gobernanza, y, por tanto, la **transparencia**, la **rendición de cuentas** y la **participación**, son elementos fundamentales de cara a la ejecución de agendas y políticas públicas que favorecen la construcción de sociedades más cohesionadas, siendo el nivel local de gobierno donde son más claros y evidentes estos elementos. En general, las interfaces medios-sociedad son enormemente complejas, pero la investigación subraya cada vez más la profundidad con que los medios o redes sociales contribuyen a la transformación social (**DAHLGREN**, 2018).

De esta forma, la efectividad y alcance de la acción de gobierno se traduce en mejores caminos para que el ciudadano tenga acceso a sus dirigentes y el poder conocer y fiscalizar la acción de estos. Por ello, hoy "son componentes centrales e inexcusables de la agenda de fortalecimiento y mejora de las instituciones que gobiernos –independientemente de su nivel territorial– y organismos internacionales impulsan en el marco de sus respectivas estrategias de desarrollo" (**TORNOS, ARROYO, MARTÍNEZ Y LÓPEZ**, 2012: 15).

En este sentido, existen en América Latina y en Europa numerosas experiencias locales que ponen en evidencia que los instrumentos que introducen transparencia en el ejercicio del poder público, así como los mecanismos de participación ciudadana, mejoran la calidad de la democracia y se convierten en herramientas sumamente eficaces en favor de la cohesión social (p.16)¹

Desde esta perspectiva, las redes sociales “están contribuyendo positivamente a las metas de conseguir una administración pública mejor, más sencilla, colaborativa y conectada” (**OSIMO Y PUNIE**, 2008: 77). Tanto es así, que la extensión del uso de redes sociales en el

¹ Joaquín Tornos Más, Alfonso Arroyo Díez, Mar Martínez Martínez y Juana López Pagán. (2012).

Transparencia, rendición de cuentas y participación: una agenda común para la cohesión social y la gobernanza en América Latina, Guías metodológicas URB-AL III, núm.6

sector público junto a su potencial altamente disruptivo (MERGEL, 2016; CRIADO; SANDOVAL-ALMAZÁN; GIL-GARCÍA, 2013), ha generado grandes expectativas sobre la capacidad de las tecnologías sociales para mejorar las áreas de transparencia, colaboración y participación (BERTOT; JAEGER; GRIMES, 2010).

Como consecuencia, las redes sociales impactan directamente en la transformación del actuar gubernamental, dado que, la apertura de los Gobiernos y la administración pública siempre ha sido una demanda constante dentro de las distintas democracias del mundo. Por ello, es vital estar capacitados en el tema de uso de las redes sociales para perfilar la mejor estrategia comunicativa que incorpore una correcta relación ciudadano-gobierno.

El propósito de este artículo es, por una parte, ubicar el papel que podrían jugar las administraciones públicas en las redes sociales para alcanzar sus respectivos objetivos sociopolíticos y, por otra, de que manera se están dando las condiciones para la interacción entre el ciudadano y el gobierno. Planteamos que se puede interpretar a través de una doble vertiente: por un lado, a) los organismos públicos mejoran y acercan sus mensajes a los ciudadanos y, por otra parte, b) se dan las condiciones para que los propios ciudadanos puedan comunicarse e interpretar a los organismos estatales, autónomos o locales (NUÑEZ, 2013).

II. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN, EN EL NUEVO ESCENARIO SOCIAL DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.

Ante el nuevo modelo social y las nuevas tecnologías, las instituciones públicas y privadas han empezado a planificar y mantener nuevos canales de comunicación, que les garanticen el desarrollo de sus objetivos y la transparencia² gubernamental ante la sociedad. La idea es simple: ciudadanos bien informados y un gobierno radicalmente transparente permite la opinión y participación de los ciudadanos en los asuntos públicos que les competen³.

En general, los gobiernos son la clave en la economía y el desarrollo de cualquier país, por eso, es importante entender que el Gobierno Electrónico es mucho más que meramente proporcionar servicios en línea (ANDERSEN Y HENRIKSEN, 2006; CRESSWELL, PARDO, Y CANESTRARO, 2008), involucra también equipos capacitados e integrados para proporcionar dichos servicios con la mayor calidad posible. Reinventar y reorganizar todo el sistema aportándole nuevas capacidades es un proceso que permite la apertura a la ciudadanía. Colocar los resultados delante del procedimientos es un paso a seguir en el nuevo

² A pesar de que los orígenes más remotos del concepto de transparencia pública datan del siglo XVIII en Suecia, la acepción actual de transparencia y acceso a la información pública debe buscarse en Estados Unidos, concretamente en la Ley de Libertad de Información (FOIA, por sus siglas en inglés). Esta Ley se promulgó en 1966 y estipula que cualquier persona tiene derecho a solicitar acceso a los registros y a la información de las agencias federales, siempre que tales registros no estén protegidos por una exención o exclusión de la FOIA. Una ley que obliga, por ejemplo, a archivar todas las comunicaciones que se realicen en la administración para su posterior consulta a petición de cualquier ciudadano, incluidos los correos electrónicos. Una ley que de momento no obliga a archivar las comunicaciones oficiales realizadas a través de Twitter o Facebook, pero que se espera que en cualquier momento haya alguna sentencia favorable a este punto (NASER, ALEJANDRA Y GASTÓN CONCHA, 2012:30)

³ Naser, Alejandra y Gastón Concha (2012) "El desafío hacia el gobierno abierto en la hora de la igualdad", Santiago, CEPAL. Documentos de Proyectos No.465 (LC/W.465), p. 30.

entorno de la sociedad de la información, el gobierno abierto⁴ no es una meta en sí, sino un canal para desarrollar políticas más efectivas, servicios de calidad y una mejor rendición de cuentas que permita en cierta manera frenar la corrupción. Aun así, “en el contexto latinoamericano, las iniciativas de gobierno abierto aún están dispersas y solo en algunos países se desarrollan planes específicos de desarrollo” (OECD, 2016: 136).

En cualquier caso, las Tecnologías de Información y Comunicación han demostrado ser una gran ayuda para agilizar procesos, minimizar el uso de papel y establecer las bases para el acceso a la información pública. Según datos de la segunda edición de Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe del 2017⁵, los gobiernos que más han aprovechado las oportunidades de las Tecnologías de la Información para modernizar el sector público son aquellos que han logrado desarrollar una estrategia digital dentro de la institución. “En la región de los Países de América Latina y el Caribe (ALC), el 73% de los países, entre ellos Brasil, México, Argentina y Colombia han desarrollado una estrategia digital consistente” (OECD, 2016: 125).

Aún así, el Internet y las nuevas Tecnologías Informáticas y de la Comunicación, están sólo al alcance de una parte de la población que avanza, mientras el resto no tiene la misma suerte. En este sentido, la OCDE ha señalado que esta brecha se —refiere al desfase o división entre individuos, hogares, áreas económicas y geográficas con diferentes niveles socioeconómicos con relación tanto a sus oportunidades de acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, como al uso de Internet para una amplia variedad de actividades⁶.

En esta era de las comunicaciones y las redes, las instituciones se vuelven más inteligentes, híbridas y flexibles y buscan aprovechar el potencial de la tecnología dentro y fuera de la burocracia. Por lo tanto, la apertura de las instituciones para permitir una mayor colaboración por parte de los ciudadanos posibilita la utilización de la tecnología de red para encontrar soluciones creativas a los desafíos actuales.

De esta forma, la comunicación participativa y global de la actualidad ha llevado a las instituciones a adoptar el uso de las redes sociales como estrategia para las relaciones públicas, motivando a los usuarios de forma: lúdica, informativa, social y psicológico afectiva (RAMOS-SOLER, DEL PINO-ROMERO, y CASTELLÓ-MARTÍNEZ, 2014). Algunos datos de DOMÍNGUEZ-VILA Y ARAÚJO-VILA (2014) muestran que algunas entidades públicas, como los ayuntamientos, intentan hacerse un hueco entre sus públicos a través de las redes sociales, porque además de que su uso es una tendencia también es una forma de acceder a una mayor parte de usuarios, sobre todo si existen periodos electorales importantes. Como complemento a lo anterior, vale la pena destacar algunos aportes de las redes sociales (SALGUEIRO Y SIXTO, 2014):

- Una captación más intensa del usuario.

⁴ Según la Carta de Gobierno Abierto del CLAD (2016), el gobierno abierto puede entenderse como el conjunto de mecanismos y estrategias que contribuye a la gobernanza pública y al buen gobierno, basado en los pilares de la transparencia, participación ciudadana, rendición de cuentas, colaboración e innovación, centrando e incluyendo a la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones, así como en la formulación e implementación de políticas públicas, para fortalecer la democracia, la legitimidad de la acción pública y el bienestar colectivo.

⁵ OECD (2016), Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264266391-es>.

⁶ OCDE. Understanding the Digital Divide. París, 2001, p. 5

- Mayor conocimiento del perfil del usuario
- Una retroalimentación inmediata.
- La llamada “información autodirigida” por parte del propio usuario.

No obstante, no se trata de crear contenidos en Internet simplemente, sino de dialogar con los usuarios y establecer una relación a largo plazo que permita la participación activa dentro y fuera de la institución. Es decir, para que estas redes sociales tengan el éxito asegurado, serían necesarios unos niveles mínimos de participación de los usuarios da largo plazo (**CASALÓ, FLAVIÁN, Y GUINALÍU**, 2012), siendo reforzado a través de la gestión de las relaciones públicas, de ahí que la estrategia comunicativa representa un punto medular en la gestión de las mismas.

Aún así, lo cierto es que “crear una página oficial de *Facebook* o un enlace al servidor de la web de *Twitter* no es significativo ni suficiente para que estos medios de comunicación sean efectivos a todos los niveles” (**PÉREZ-GARCÍA Y TORRES-VALDÉS**, 2019: 78).

No obstante, son eminentes las virtudes y beneficios que nos puede otorgar el uso de las redes sociales, pero también se ha de señalar las problemáticas derivadas de un uso inadecuado de estas. En este contexto, uno de los problemas centrales que implica su uso, es el futuro de las tecnologías o redes sociales y el nuevo trabajo que ello le supone a la sociedad, pues la enorme cantidad de información ha generado un problema al momento de seleccionar la de mayor calidad (**SKARZAUSKIENÈ, TAMOSIÛNAITÈ Y ZALÈNIENÈ**, 2013), generando la *desinformación* en cadena.

III. LAS REDES SOCIALES UNA OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Las distintas vertientes del siglo XXI nos llevan hacia un perspectiva cada vez más arraigada en el concepto *tecnológico*. Una idea que rompe los estereotipos y pensamientos de lo educativo, lo social, lo económico y lo político con nuevas herramientas que complementan la vida cotidiana de las sociedades y que han modificado la manera en que las distintas organizaciones –ya sea públicas o privadas– y los ciudadanos interactúan. En la actualidad, la red afecta todas las fases de la vida personal, organizativa e institucional. Por ello, debemos tener en cuenta que este término engloba una amplia variedad de plataformas y ofrecimientos diferentes, que pueden usarse para diversos objetivos. Esto significa que se ha convertido en una fuerza dominante en la construcción del mundo moderno contemporáneo (**COULDRY Y HEPP**, 2016), no solo por que han puesto una democratización y flexibilización del diálogo Gobierno-Ciudadanos, sino que además, es ubicua, continua y pública, y está abierta a cualquiera que tenga un perfil en una red determinada.

En este contexto, dentro del sector público, y más específicamente, el desarrollado dentro de las administraciones públicas nos lleva a pensar que las redes sociales digitales se encuentran a la base de una nueva ola de innovación tecnológica en las administraciones públicas (**MERGEL**, 2013), ya que en esta era de accesibilidad a Internet casi omnipresente, se dedica cada vez más atención y recursos a las nuevas tecnologías en la búsqueda de una participación ciudadana significativa y democráticamente legítima. Por ejemplo, en los países más avanzados, el peso de las administraciones públicas en el conjunto del sistema económico es cada vez más importante, y por tanto no es desdeñable considerar que si aplicamos medidas

para mejorar su productividad, estaremos ayudando de manera significativa a la tan ansiada recuperación económica. Y en este sentido, es imprescindible considerar el impulso a la administración electrónica como objetivo estratégico de primer nivel (PARDO, 2011, p.106). No obstante, se están generando impactos diferenciados, en gran medida, como consecuencia de una mala o inexistente gestión estratégica (GIL, CRIADO Y TÉLLEZ, 2017) de los recursos tecnológicos.

Las redes sociales en las administraciones públicas implican una nueva manera de entender lo público ligada a la filosofía de la *Web 2.0*. Por ello, el concepto de red social va más allá de un idea abstracta de la *Web 2.0*, más bien se puede decir que las redes sociales son “tecnologías sociales derivadas de la *Web 2.0* que permiten la generación de comunidades virtuales a partir de la conexión, generación, interacción e intercambio de información de un colectivo ilimitado de personas que comparten unos intereses comunes” (BOYD Y ELLISON, 2007; CHUN *et al.*, 2010).

Por un lado, el panorama administrativo en Internet da cuenta de un amplio y cambiante abanico de tecnologías sociales digitales con características y enfoques heterogéneos, como las utilizadas bajo la firma de redes sociales⁷: como *blogs* o *wikis*, *Youtube* (*bradcasting*), *Facebook*, *Twitter* (*microblogging*), etc. Estas tecnologías sociales abren la ventana a notables oportunidades para mejorar la acción gubernamental de varias maneras, ofreciendo un nuevo escenario de comunicación que dan prioridad a la utilización creciente de teléfonos inteligentes o tecnologías móviles.

Los *broadcasting* se pueden utilizar para distribuir documentos (*GoogleDocs*); presentaciones (*SlidesShare*); fotografías (*Instagram*) o vídeos (*Youtube*). Por ejemplo, *Youtube* es en la actualidad una red mundial conocida por brindar la posibilidad de alojar y visualizar videos de manera sencilla y gratuita. Ante esto, administraciones públicas puede publicar videos con un coste relativamente pequeño, y al mismo tiempo el acceso se convierte en algo potencialmente global. En concreto, los canales de *Youtube* ofertan una gran cantidad de videos relacionados con servicios públicos, acciones concretas del gobierno, etc., los cuales pueden diferir, en función de sus tareas y objetivos generales dentro de cada administración.

El caso de la municipalidad de Florencio Varela en Argentina, es un ejemplo de una experiencia concreta en cuanto a la utilización que el gobierno local puede dar a este tipo de herramienta, tal como se observa en la siguiente figura:

⁷ (SKOLER, 2009:39) explica muy bien el concepto de redes sociales. La nueva cultura de hoy se trata de conexión y relación. Las redes sociales están tarareando porque se ajustan al espíritu de la época, no porque crearon el espíritu de compartir. Se trata de escuchar a los demás y responder. Se trata de perseguir nuestros intereses porque sabemos que convergerán con los intereses de los demás. La nueva cultura valora compartir información y sorprenderse con las experiencias, el conocimiento y las voces de los demás.



Figura 1. Captura de pantalla del canal de Youtube de la municipalidad de Varela. Recuperada de <https://www.youtube.com/user/PrensaVarela>

Otro ejemplo que podemos destacar es el caso del canal de *Youtube* del Gobierno de México, convertido en un espacio para informar de forma abierta determinadas acciones dentro de la plataforma del gobierno actual (Ver figura 2).

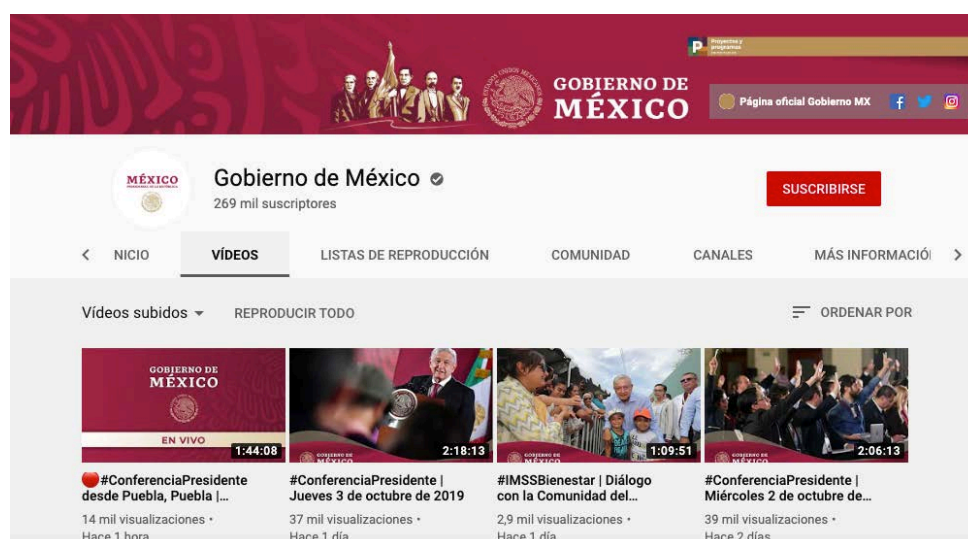


Figura 2. Captura de pantalla del canal de Youtube del Gobierno de México. Recuperada de https://www.youtube.com/channel/UCvzHrtf9by1-UY67SfZse8w?view_as=subscriber

En España, se puede observar el trabajo realizado por la Policía Nacional a través de su canal de *Youtube* para mantener informada a la ciudadanía ante posibles contingencias y prevenir delitos (Ver Figura 3).



Figura 3. Captura de pantalla del canal de *Youtube* de la Policía Nacional en España. Recuperada de <https://www.youtube.com/channel/UCmUAGTETe2N4ZiaAToIMobw>

Otras redes también exploradas por las administraciones públicas son las orientadas a las relaciones sociales como *Facebook*. En este caso, existe un debate amplio en cuanto a las funcionalidades y beneficios que esta red social ofrece a las administraciones. Para **AGUAYO** (2017), son muchos los motivos por el que las administraciones deben estar en *Facebook*, por ejemplo:

1. Permite ofrecer información: En las administraciones existen áreas que realizan distintas actividades o servicios, en este caso, *Facebook* permite una comunicación más humana e informal, ágil, además de brindar la oportunidad de realizar aclaraciones e información complementaria.
2. Ofrece la oportunidad para informarse y trabajar en red.
3. Incrementa las vistas.
4. Facilita una atención personalizada y cercana a la ciudadanía.
5. Ayuda a ganar la confianza de las audiencias.
6. Permite programar publicaciones de acuerdo a las necesidades de cada administración.
7. Es posible crear eventos.
8. Permite retransmisiones en directo.
9. Permite invertir en publicidad.
10. Establece criterios de transparencia.
11. Ayuda a conocer los perfiles de la ciudadanía.
12. Humaniza a las instituciones, construyendo personalidad o “imagen de marca”, a través de los mensajes que se publican, el tono, el lenguaje, contribuyendo a crear una imagen de la administración.

No obstante, un punto clave en la gestión de una página de *Facebook* es no restar importancia a la misma, es decir, no es menos importante que una página *web* cuando se decida ponerla en marcha.

El valor de la transparencia, la importancia de las personas, la colaboración y la utilización de la red de *Facebook* son puntos también claves a considerar antes de montar una página de *Facebook* y del éxito de la misma. Dinamizarla, gestionarla y nutrirla de contenidos atractivos y que aporten valor a la ciudadanía, implica que la administración pública invierta los recursos necesarios al momento de diseñarla.

Facebook parece ser el escenario novedoso más prometedor para la relación entre los gobiernos y sus ciudadanos. A diferencia de los sitios *web*, cuyo acceso requiere un esfuerzo especial por parte de los usuarios, las páginas de *Facebook* son mucho más notables y accesibles directamente desde *la propia aplicación*. Aun así, el alcance de la difusión está sujeto al índice de compromiso con respecto al tamaño del municipio/región y de las características geográficas y sociales de estos (**LEV-ON y STEINFELD**, 2015). Por ello, el trabajo iniciado por las autoridades públicas en redes sociales no es uniforme: las autoridades locales han adoptado el gobierno electrónico y las redes sociales en diferentes momentos y los han estado utilizando en diferentes escalas y niveles de sofisticación (**BONSÓN et al.**, 2012; **NORRIS y REDDICK**, 2013). Por ejemplo, en España es de destacar las organizaciones especialmente relacionadas con la seguridad, como son Policía Nacional⁸ o Guardia Civil. Las cuales se han caracterizado por una diferenciada gestión de las redes sociales. No obstante, el otro conjunto de instituciones parecen tener en común la capacidad divulgativa en su actuación en las redes sociales (**AGUDO y CALLEJO**, 2019).



Figura 4. Captura de pantalla de la página de *Facebook* de la Policía Nacional en España. Recuperada de <https://www.facebook.com/PoliciaNacional/>

Por otra parte, *Twitter* se ha extendido de manera muy rápida dentro de las administraciones públicas. Es una plataforma de microblogging⁹ que permite escribir entradas de menos de 280 caracteres y es posible utilizarla para desarrollar una dimensión personal y profesional al mismo tiempo. Permite a los usuarios enviar y leer mensajes (conocidos como “tuits”), además de crear un perfil al cual otros usuarios se vinculan como “seguidores”.

En este sentido, **ANDRÉS Y UCEDA** (2011) justifican algunas razones para el uso de *Twitter* como herramienta en la comunicación política y electoral, las cuales valen la pena destacar:

- 1.- *Twitter* aporta (todavía) imagen de modernidad
- 2.- Permite la conversación con el ciudadano
- 3.- Los usuarios de *Twitter* son “líderes de opinión” en sus entornos

⁸ En *Facebook* se destaca por un total de 776. 411 seguidores. La página contiene información vital para la ciudadanía, pero además, es considerado un medio para entablar comunicación con la organización en todo momento.

⁹ una forma de blogging en la que las entradas generalmente consisten en contenido breve como frases, comentarios rápidos, imágenes o enlaces a videos (Stieglitz y Dang-Xuan, 2013, p. 219)

- 4.- Es una herramienta de comunicación interna y genera comunidad
- 5.- Twitter es ya el medio más pegado a la actualidad
- 6.- Es una fuente de información para los periodistas y una vía para mejorar la relación con ellos
- 7.- Ayuda a los políticos a pensar y hablar en “titulares” y, por tanto, a ser mejores portavoces
- 8.- Humaniza a los políticos y aumenta la empatía hacia ellos
- 9.- Es un termómetro social

En el ámbito político actual, resulta importante en la toma de decisiones políticas, en campañas electorales o en declaraciones políticas, además ha demostrado su capacidad para contribuir a la autonomía informativa de los ciudadanos. Esto ha despertado el interés de los dirigentes políticos por aplicar una política de comunicación avanzada en este tipo de tecnologías (SÁNCHEZ y DAMAS, 2015).

Sin embargo, el carácter cambiante del discurso público en la era de *Twitter*, mantiene una alerta permanente entre la sociedad científica, ya que se ha comprobado cómo *Twitter* privilegia el discurso simple, impulsivo e incivilizado (BRIAN, 2017). Este efecto se demuestra a través de diversos estudios de caso de la cuenta en *Twitter* de Donald J. Trump¹⁰.



Figura 5. Captura de pantalla de la página de *Twitter* del Presidente de los Estados Unidos Donald J. Trump. Recuperada de <https://twitter.com/realDonaldTrump>

Por ejemplo, SHAFER (2015) encontró en sus investigaciones que "Trump no es un tonto, solo habla como tal. ... [Él] resiste las palabras multisilábicas y las construcciones complejas de oraciones escritas cuando habla extemporáneamente en un debate, en una conferencia de prensa o en una entrevista"; en sus mensajes predomina un nivel de lectura de 3er o 4to grado, es decir, un *discurso simple*. En cuanto a lo *impulsivo* del discurso de Trump, GABLER (2016) escribió que: "Por encima de todo, Donald Trump es el candidato del impulso contra los candidatos de cálculo". Por otra parte, MERRILL (2015) insiste en la

¹⁰ "Trump ... se hace oír en fragmentos, monosílabos y signos de exclamación, un orgulloso hombre histérico con el ensordecedor staccato y el sistema inmunitario desencadenante del cabello que Twitter tiene para albergar" (Heffernan, 2016)

incivildad de su discurso y concluye que “el lenguaje de Trump es más oscuro, más violento y más propenso a los insultos”. No obstante, algunos piensan que la popularidad de Trump se debe, al menos en parte, al hecho de que “Él es un hombre de su momento tecnológico” (GABLER, 2016).

Independientemente de la cantidad de información que se despliega en *Twitter*, es importante tener en cuenta que ¡las opiniones de las personas en *Twitter* son opiniones, no noticias! y en muchos casos, gracias a la ubicuidad de los bots, ¡ni siquiera son opiniones de las personas! (BRIAN, 2017). Por lo tanto, la forma en que las administraciones públicas gestionan sus cuentas es un punto que se debe considerar al momento de abrir cualquier cuenta en este tipo de red social¹¹.

IV. EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN LOS NUEVOS CANALES DE COMUNICACIÓN (REDES SOCIALES O SOCIAL MEDIA).

Como ya lo hemos discutido con anterioridad, la versatilidad de las redes sociales las pone en un estatus de herramienta ideal para informar y/o comunicar cualquier hecho, a cualquier hora y en cualquier lugar. Como consecuencia, son un canal indispensable a tener en cuenta en la estrategia general de comunicación en las distintas instituciones públicas.

Este hecho, pone de manifiesto, como las redes sociales son pues un canal multidireccional con la ciudadanía, con las empresas y entidades e inclusive intermediarios como los vinculados a los medios de comunicación: prensa escrita, radio o televisión. No obstante su presencia exitosa dentro de las administraciones públicas sigue siendo un tema a discutir, ya que, la cultura comunicativa en gran parte de América Latina o Europa sigue estando presa de flujos de comunicación y contenidos demasiado rígidos. No obstante, ante el crecimiento desbordado de ciudadanos implicados en la red como canal de comunicación se hace necesaria la presencia de las administraciones en este tipo de interfaces. Ante esto, las administraciones son conscientes del impulso y ventajas de las nuevas tecnologías, por ello, adaptarse y comprometerse con la época es ya una medida a nivel mundial¹².

En este contexto, MARIA NUÑEZ (2013) menciona que el objetivo de las administraciones públicas en las redes sociales se puede visualizar desde tres perspectivas:

- a. Conectar con los ciudadanos.
- b. Conocer sus necesidades y demandas.
- c. Comprobar si las acciones implementadas se asemejan a las demandas ciudadanas.

¹¹ Según The Atlantic, "más de un tercio de los tuits pro-Trump y casi un quinto de los tuits pro-Clinton entre el primer y el segundo debate provienen de cuentas automatizadas, que produjeron más de 1 millón de tuits en total" (Guilbeault y Woolley, 2016)

¹² Internet y las nuevas tecnologías son más que una realizada en el mundo globalizado. Son herramientas que ha cambiado el día a día de las personas y de los distintos organismos públicos y privados. Tanto es así, que la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el año 2011 declaró **el acceso a internet como un derecho humano** por ser una herramienta que favorece el crecimiento y el progreso de la sociedad en su conjunto. Para Tim Barners-Lee creador de la *World Wide Web* (1989) en una conferencia dictada en abril de 2011 Internet es como una “extensión del derecho del conocimiento”.

Sin embargo, se sigue discutiendo sobre definir una guía de usos y estilos de acuerdo a los objetivos y funciones de cada red. Ante esto, **CRIADO** y **ROJAS**¹³ argumentan que para lograr una comunicación *bidereccional*¹⁴ real a partir de estas herramientas se debe tener en consideración los valores que van inspirar la acción de las administraciones por el uso de las redes sociales. Por ejemplo: la colaboración (participación en acciones ciudadanas), apertura y transparencia, interdependencia (corresponsabilidad), compartición (conocimiento abierto) o integridad (servicio público).

Por otra parte, la innovación no es un fenómeno nuevo por parte de las administraciones públicas, tradicionalmente han adaptado sus servicios o acciones a diversos tipos de tecnologías, por ello, las redes sociales digitales no son la excepción, ya que su versatilidad, la rapidez de su servicio y sobre todo el costo-beneficio las ponen como una herramienta idónea en el sector público para mejorar la comunicación con la ciudadanía, generar nuevas dinámicas de colaboración entre empleados y organizaciones públicas e inclusive para el conocimiento externo a las organizaciones en los procesos de adopción de decisiones públicas (**CRIADO**, 2016; **NOVECK**, 2015). Aunque en comparación con sistemas de correo electrónico, páginas web o los e-servicios, las redes sociales no se están adaptando de manera generalizada a partir de decisiones de alta dirección política/pública (**CRIADO** y **ROJAS**, 2013).

En este sentido, las administraciones están desarrollando estrategias diferenciadas para las distintas redes y sus objetivos. Según **MERGEL** (2013) y **MERGEL** y **BREKSCHNEIDER** (2013) existen tres tipos de estrategias que se visualizan en las gestiones de las administraciones:

1. *Push*: Esta estrategia se destaca por la manera en que las administraciones públicas utilizan las redes como una extensión de las páginas web, es decir, bajo una visión comunicativa y unidireccional. Por ello, los responsables de comunicación consideran que estar en *Facebook* o *Twitter* es bien, ya que comúnmente es donde están los ciudadanos, sin embargo, persisten en no invertir en recursos adicionales para diseñar los contenidos, en todo caso siguen básicamente los modelos de mensajes de prensa desde una perspectiva centralizada y poco abierta a la interacción.
2. *Pull*: En este tipo de estrategia se plantea el involucramiento de la audiencia a través del desarrollo de algún tipo de interacción. Por ejemplo, en *Facebook* contestando algunos comentarios; en *Twitter* se pueden hacer algunos retuits. Por lo tanto, el objetivo de las administraciones es potencial la participación y el compromiso con la ciudadanía. No obstante, no todas las administraciones han alcanzado el óptimo uso, sin embargo, hay algunos casos que han dado la oportunidad a los ciudadanos de crear, compartir o coproducir contenidos y acciones.
3. *Networking*: Esta estrategia se caracteriza por un alto componente interactivo, es decir, una relación en dos sentidos entre las administraciones y actores externos. Por ejemplo, las administraciones además de estar centradas en el desarrollo de las conversaciones también buscan generar redes de interacciones facilitando la socialización entre los propios ciudadanos y otras instituciones. El objetivo en esta estrategia, es reutilizar los contenidos, compartirlos y la recombinación, lo que supone un nivel superior para

¹³ **Criado, J. I., y Rojas Martín, F. (2013)** Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto. *Barcelona, Escola d'Administració Pública de Catalunya.*

¹⁴ Se puede pensar como la retroalimentación para mantener la comunicación.

innovar y crear valor público, aunque su uso está en constante evolución y experimentación (MERGEL, 2012).

Aunque representan un potencial significativo para mejorar las comunicaciones entre ciudadanos y autoridades, aún se mantiene como una función periférica dentro de los gabinetes o departamentos de comunicación, sin plantearse siquiera en muchos casos una política o estrategia de implantación y desarrollo (CRIADO y ROJAS-MARTÍN, 2013). Por ejemplo, en el contexto mexicano, GÓMEZ-ISSASI (2013) revela que las redes sociales digitales no siempre generan participación ciudadana, debido a que las estrategias de comunicación digital no se basan en la interactividad. De la misma manera, SANDOVAL-ALMAZÁN y GIL- GARCÍA (2012) aseguran que existe una carencia de estrategias para la creación de contenidos y atracción, y han demostrado que, en algunos estados, en lugar de aumentar su impacto, pierden usuarios. En España, algunos datos empíricos encontrados en Ayuntamientos de más de 50,000 habitantes, muestran que existe un alta difusión de estas tecnologías, aun así, sigue habiendo carencias en las estrategias y apenas se ha logrado su institucionalización (CRIADO y ROJAS MARTÍN, 2015). En América Latina en general, los estudios empíricos coinciden en señalar una carencia de definiciones respecto de los objetivos, metas y estrategias de los gobiernos locales (LONGO, 2004), carencia que impacta en la posibilidad de articular la política comunicacional con la estrategia organizacional, sumado a la falta de estrategia y una cierta confusión en el uso de las redes sociales digitales (GASCÓ HERNÁNDEZ y FERNÁNDEZ-PLE, 2013).

A pesar de ello, algunas administraciones públicas destacan por el uso y los procesos de diseño en la gestión de las redes sociales. Algunos ejemplos concretos son:

a) España

1. Ayuntamiento de Alcobendas¹⁵

The screenshot shows the website of the Ayuntamiento de Alcobendas. The header includes the logo and navigation menu. The main content area is titled 'Inicio' and features a section for social media. A table lists various municipal services with their corresponding social media icons (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube).

Servicio	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
Ayuntamiento	✓	✓	✓	✓
Asociaciones	✓	✓		
Casa de la Mujer	✓	✓		
Centro de Arte	✓	✓		
Comercio	✓	✓		
Conect@	✓	✓		
Consumo	✓	✓		

Below the table is a graphic titled 'MANUAL DE REDES SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS' with a stylized network diagram.

¹⁵ El martes 29 de noviembre de 2011 el Ayuntamiento de Alcobendas tuiteaba en tiempo real y por primera vez la sesión plenaria municipal. Desde aquella fecha y hasta el día de hoy, el Ayuntamiento ha diseñado una estrategia de posicionamiento en las redes a través de 17 cuentas y un gran equipo de trabajadores municipales que forman “Los elegidos”. (CRIADO Y ROJAS-MARTÍN, 2015: 115).

Figura 6. Captura de pantalla de la página *web* del Ayuntamiento de Alcobendas. Recuperada de <https://www.alcobendas.org/es/portal.do?IDR=2566&TR=C>

El potencial de las redes sociales digitales en el sector público se vincula al hecho de mejorar su conexión con el exterior. El caso del Ayuntamiento de Alcobendas su estructura de red es cercana al tipo ideal de estructura comunitaria, con varios centros agrupados que participan en conversaciones. Su gestión hace que se acerque a un tipo de estrategia *Networking*.

Un punto clave dentro de su estrategia se puede resumir en los siguientes objetivos (CRIADO Y ROJAS-MARTÍN, 2015: 118):

- Innovar en la forma de comunicar con los ciudadanos a través de las redes sociales.
- Provocar un cambio de valores en la relación Ayuntamiento-vecinos, vecinos-Ayuntamiento basada en *compartir, colaborar, ser transparentes y crear colectivamente*.
- Potenciar en las redes sociales la imagen de marca de la ciudad de Alcobendas.
- Hacer comunidad.
- Aumentar el conocimiento y potenciar el uso de los servicios e instalaciones municipales a través de las redes sociales.
- Fortalecer la relación con los ciudadanos a través de las redes sociales. Crear un canal para hablar y que nos hablen.
- Generar opiniones, debates y foros de discusión previos, incluso a una acción de gobierno, que nos permitan observar las acciones desde distintas ópticas.
- Sin embargo, la fórmula de éxito de este proyecto, fue la manera de generar innovaciones y desarrollar estrategias y modelos con los que aplicar las distintas redes sociales digitales existentes, por ejemplo¹⁶:
- El impulso y la confianza del propio gobierno que cree en la transparencia, la cercanía y la accesibilidad y que está trabajando en las redes.
- El equipo de trabajadores que compatibilizaron su trabajo con la atención de sus perfiles en redes bajo los mismos parámetros y, manteniendo y potenciando sus distintas personalidades.
- Con el uso de dos manuales de manejo técnico de las redes y con pautas de estilo.
- Además de curso de formación a los trabajadores elegidos.

¹⁶ Criado, J. Ignacio y Rojas-Martín, Francisco (eds) (2015): “Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas”. Barcelona: Escola d’Administració Pública de Catalunya.

2. Junta de Castilla y León¹⁷



Figura 7. Captura de pantalla de la página web de la Junta de Castilla y León. Recuperada de <https://gobiernoabierto.jcyl.es/web/jcyl/GobiernoAbierto/es/Plantilla66y33/1284216492771//>

La presencia de la Junta de Castilla y León en las redes sociales, como proyecto integral, es modelo de gobierno abierto que muestra una propuesta estratégica integral de comunicación en redes sociales centrándose en aquellas de mayor trascendencia, que son, en este caso, *Facebook*, *Twitter* y *YouTube* (CRIADO Y ROJAS-MARTÍN, 2015).

Esas transformaciones en la manera de gobernar y gestionar lo público, quedó reflejada en las siguientes acciones¹⁸:

- El trabajo de coordinación de las redes sociales en la Junta de Castilla y León comenzó con el inventariado de las cuentas que ya existían en las redes sociales.
- La presencia en redes sociales se centró en aquellas de mayor trascendencia, que son, en este caso, *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*
- Para poner en marcha una estrategia coordinada de presencia de la Junta de Castilla y León en las redes sociales se planteó la necesidad de contar con un manual de estilo que definiera las pautas generales de trabajo.
- El modelo de gobierno abierto debe ser un proyecto compartido y la colaboración debe predicarse también con otras administraciones públicas de la Comunidad.

¹⁷ La Junta de Castilla y León desarrolla su comunicación en redes sociales como una parte de la implantación y la evolución de su modelo de gobierno abierto, complementaria a otras acciones y avances en materia de transparencia y apertura de datos. (CRIADO Y ROJAS-MARTÍN, 2015: 36)

¹⁸ Criado, J. Ignacio y Rojas-Martín, Francisco (eds) (2015): “Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas”. Barcelona: Escola d’Administració Pública de Catalunya.

3. Diputación de Alicante¹⁹



Figura 8. Captura de pantalla de la página *web* de la Diputación de Alicante. Recuperada de <http://www.diputacionalicante.es/gabinete-de-comunicacion/redes-sociales/>

Dentro de la Diputación de Alicante son conscientes de la efectividad de las plataformas de comunicación digital. Sin embargo, estar presentes en las redes sociales conlleva seguir unos objetivos claros de comunicación *bidireccional*, comunicación interna, contribuir como un instrumento para la resolución efectiva de situaciones de crisis, además de ser homogénea y coherente. Estos objetivos solo son posibles si la presencia y gestión de la comunicación en redes sociales parten de una estrategia que asegure las pautas y el capital humano para su gestión y administración. De acuerdo a los resultados del análisis expuesto por **CRIADO Y ROJAS-MARTÍN** (2015) los pasos seguidos por la diputación para lograr esta estrategia fueron los siguientes:

1. **“El briefing” o documento base** que permita analizar la situación actual de la organización.
2. **Presencia en redes.** Consiste en definir qué organismos o departamentos deben llevar su comunicación en medios sociales y cuáles son los canales indicados.
3. **Formación.** Al frente de la comunicación debe haber profesionales formados para realizar sus funciones que permita asegurar un modelo de atención ciudadana basada en la escucha activa a la resolución efectiva de situaciones de crisis.
4. **Pilotaje Inicial.** Consiste en la inserción de los primeros contenidos, seguimiento y corrección, además de un monitoreo constante de las herramientas, plataformas y software para su actualización.
5. **Estrategia de Social Media.** Consiste en una guía de comunicación, los planes de contenidos y la coordinación y análisis de resultados una vez implantada la estrategia.

Sin embargo, una clave de éxito en este gran proyecto es la medición de resultados de la presencia en redes sociales. En este caso, la sección de redes sociales del Gabinete de Comunicación de la Diputación de Alicante es la responsable de recoger los datos mensualmente, analizarlos y realizar un informe trimestral por cada cuenta. Los parámetros que se recogen son los siguientes:

¹⁹ Desde 2011, el departamento de Formación de la Diputación de Alicante incorpora en sus planes formativos comunidades de aprendizaje, como una de las líneas de trabajo que potencian el nuevo paradigma formativo al que nos vemos abocados por el impacto de la tecnología e Internet y que está propiciando otra manera de aprender. (**CRIADO Y ROJAS-MARTÍN**, 2015: 77).

- Audiencia. Seguidores y publicaciones.
- Interacciones. Acciones de los usuarios ante las publicaciones (me gusta, compartidos, retuits, alcance, impresiones...).
- Interés. Interacciones en función de las publicaciones. Compromiso. Interés en función de la audiencia.

Los datos se extraen de las propias plataformas o a través de la subcontratación de herramientas de medición de pago. Así, el análisis estricto de todos estos datos permitirá comprobar la correcta comunicación en redes sociales de la organización, siendo de especial relevancia la comparativa de su evolución a lo largo del tiempo.

En suma, debemos estar conscientes que la comunicación en redes sociales es un proyecto de larga duración; en ningún caso debe plantearse a corto plazo. Como bien define **RUBIO** (2014), “las funciones de las redes sociales van mucho más allá, hasta configurarse como el frontdesk del gobierno abierto”.

Las redes sociales son una ventana abierta que pone a disposición del ciudadanos diversidad de contenidos pero al mismo tiempo permite respuestas y comentarios que complementan de manera significativa la comunicación pública. “Los aportes del público obliga a afinar las preguntas correctas y escuchar las respuestas resultantes. La participación requiere de personal y tecnología para la gestión” (**NASER Y GASTÓN**, 2012: 130).

V. PERCEPCIÓN SOBRE EL USO DE LAS REDES SOCIALES EN LA COMUNICACIÓN PÚBLICA DE IBEROAMÉRICA

Hablar de redes sociales es hablar de las distintas estrategias comunicativas que se desarrollan actualmente dentro del área de la comunicación pública. Los grandes desafíos y virtudes que se pueden desarrollar a partir de la implementación de las redes sociales, requiere de bases fuertes en relación a la estrategia utilizada. En este sentido, las administraciones públicas, están conscientes de los grandes beneficios que conlleva estar dentro de las redes sociales, sin embargo, estos beneficios no son ni la mitad del potencial real que estas pudieran generar. Desde todos los ángulos es necesario profundizar en el impacto de la revolución digital en la Administración Pública.

Para Tauber, “en los inicios del siglo XXI (...) la planificación se perfila como una práctica político-técnica al servicio de la innovación y la reinención del territorio y de sus instituciones; que se renueva en su disciplina y teoría; se actualiza en sus métodos y técnicas de análisis; se reenfoca como acción comunicativa y se sistematiza diferente en sus prácticas y en la creación de redes sociales y territoriales” (2011: 91).

Ante esto, la comunicación se vuelve una mirada esencial, que se concibe no sólo como una herramienta, sino también como una dimensión de las prácticas de planificación. En este sentido, se vuelve necesario diferentes tácticas básicas de posicionamiento y uso de

las redes sociales en las administraciones públicas. Lo anterior se ha de conjugar con la definición de cuatro tipos de estrategias²⁰:

- **Informar/comunicar.** Se destaca la visión comunicativa y unidireccional de la utilización de las redes sociales en las administraciones públicas, en forma de extensión de los portales *Web*.
- **Escuchar activamente.** Se plantea la existencia de una estrategia que involucra a la audiencia a través del desarrollo de algún tipo de interacción, lo que se puede traducir en algunos comentarios en *Facebook*, o bien algunos retuits en *Twitter*.
- **Generar red.** Las administraciones públicas se centran, no sólo en facilitar el desarrollo de conversaciones con los actores del entorno, sino también promover la generación de redes de interacciones derivadas de la creación de contenidos, la compartición y la co-producción de actividades, facilitando la socialización entre los propios ciudadanos.
- **Prestar servicio público.** Promover la creación de nuevos servicios a la ciudadanía a través de las redes sociales.

Dadas estas disyuntivas, la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM), a través de su Red Iberoamericana de Profesionales por la Comunicación Pública (**IberComp**) plantearon la necesidad de desarrollar un estudio con el objetivo de arrojar algo de luz sobre el fenómeno de las redes sociales en Iberoamérica, atendiendo las percepciones de los responsables de la comunicación pública en distintos organismos de Iberoamérica.

Este estudio analiza las respuestas de una *encuesta online* compartida entre los miembros de la UIM, IBERCOMP y público en general. En total se obtuvo una muestra de 477 encuestas, de las cuales se completaron satisfactoriamente 316. Sin embargo, se tuvieron en cuenta aquellas vinculadas con alguno de los 22 países de Iberoamérica que propone la SEGIB (Andorra, Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Cuba, Chile, R. Dominicana, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, Uruguay y Venezuela)²¹. La muestra final consideró 314 encuestas (no se consideró para el estudio las encuestas pertenecientes a Francia y Santo Tomé y Príncipe).

A priori, los resultados mostraron una urgente necesidad de integrar a las distintas administraciones públicas modelos integrales capaces de organizar y administrar las distintas redes sociales. Los comunicadores (as) de Iberoamérica hablan de la necesidad de enfrentar los desafíos que implican las nuevas tecnologías en las administraciones públicas, y por lo tanto, se requiere de acciones concretas. Algunos de los principales hallazgos son:

1. El nuevo contexto de gestión pública hace que hoy sea imprescindible contar con oficinas de comunicaciones y recursos humanos profesionales capaces de revalorizar el servicio público, comunicándolo adecuadamente y explicándolo con propiedad a través de entornos cada vez más mediáticos. La gran mayoría de los ciudadanos encuestados de Iberoamérica respondieron que dentro de sus instituciones hay una oficina específica de comunicaciones. Por otra parte, más de

²⁰ Mergel, I. (2013). Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*, 30, 123–130. Mergel, I. y Bretschneider, S. (2013). A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government. *Public Administration Review*, 73(3), 390-400.

²¹ Considerando los propuestos por la Secretaría General Iberoamericana, consultar el sitio web <https://www.segib.org/paises/>

la mitad de los encuestados respondió tener una amplia experiencia en el uso de las redes sociales.

2. Los encuestados consideraron como puntos relevantes sobre el uso de las redes sociales: a) al momento de establecer contacto con el ciudadano; b) como herramientas que permiten la participación y c) porque las consideran flexibles u de bajo coste para las instituciones.
3. Si bien, *Facebook* y *Twitter* son las dos redes sociales que los encuestados consideran esenciales dentro de las administraciones públicas. También consideraron la importancia de contar con un sitio *web* dentro de la institución.
4. La comunicación pública es una oportunidad para entablar un diálogo con los ciudadanos y con otras instituciones externas, pero de igual forma, una mejora en la comunicación interna de la propia institución. En este sentido, los encuestados consideran que es un riesgo para la institución el dejar de interactuar con los ciudadanos, por ello, contar con oficinas de comunicaciones y utilizar las redes sociales como una herramienta de gestión y comunicación, es un paso importante en la vinculación Gobierno-Ciudadanía.
5. Para los encuestado, una de las funciones principales que se tiene que cuidar al momento de utilizar las redes sociales está relacionada con la *creación y gestión de contenidos*. Las noticias falsas afectan la credibilidad pero también la imagen de la propia institución, el tipo de lenguaje, y la forma en que se transmite el mensaje es un punto medular en las informaciones que alimentan a la opinión pública.
6. Finalmente, los encuestados resaltan la necesidad de una estrategia que permita organizar, controlar y dar orden a los contenidos en red. Sobre todo visto como una **“responsabilidad”** **“intitucional”** en el marco estratégico del **“uso”** y **“transparencia”** que la organización u institución pueda tener.

VI. CONCLUSIONES

Los conceptos aquí analizados ponen de manifiesto el poder de las redes sociales cuando existe una estrategia y una planificación adecuadas en la implementación de políticas y servicios. Es importante reconocer que la comunicación digital es transversal y afecta a toda la estructura y funcionamiento de las administraciones públicas, provocando cambios en estas organizaciones.

De esta forma, la acción de las administraciones públicas al momento de crear y consolidar equipos que planifiquen y enfoquen estrategias a largo plazo se vuelve una necesidad constante dentro de las administraciones y una adaptación eminente de este siglo XXI. Sin embargo, en este trabajo, se puede constatar que aún existen carencias en la creación de gabinetes de comunicación consolidados y herramientas para guiar la gestión de las redes sociales.

Es evidente que ante todo cambio, es necesario un tiempo para experimentar y evolucionar. La tecnología propuso nuevas formas de *interacción* entre las distintas sociedades del mundo. Las fronteras se volvieron cada vez más estrechas y el conocimiento se establece poco a poco en nuevas plataformas donde el espacio y el tiempo aparentemente no tienen un límite. En este marco, la ciudadanía adquiere un nuevo papel dentro del entorno comunicativo, forjando una nueva identidad que la pone en el centro del debate público.

Sin embargo, la tecnología por sí misma no va a resolver las limitaciones del Estado. No se trata de adoptar o adaptar soluciones o herramientas de última tecnología, es necesario una estructuración profunda de la propia administración que refleje esa innovación en cada asuntos público y en la gestión.

En esta paradoja, se encuentran las redes sociales, que llegaron como una nueva forma de gestión pública que va más allá de todas las prácticas tradicionales, su fuerza está centrada en el desarrollo tecnológico y en los cambios estructurales tanto sociales como económicos.

No obstante, las facilidades de producción que poseen las redes sociales provocan que el contenido que circula a través de ellas pueda ser manipulado y también genera inestabilidades, conflictos y contradicciones en el escenario político (CASERO-RIPOLLÉS, 2018). Aunado a esto, la democracia, tal y como se conoce en los países occidentales, se enfrenta a un buen número de problemas de toda índole, por lo tanto pensar en evolucionar requiere de nuevos planteamientos y reformular muchos más para adaptarse a las nuevas realidades globales.

Parece indiscutible que las redes sociales han sido un medio idóneo para la diseminación de los mensajes populistas y el posicionamiento de sus líderes a nivel mundial (Lacatus, 2019). Sin embargo, existe una discusión respecto a los métodos y los efectos del uso de estas plataformas. Contrario a la postura de que las redes sociales son el medio favorito para la diseminación de discursos populistas (Gerbaudo, 2018).

Finalmente, no debemos olvidar que estamos en un proceso de adaptación, de cambio constante y transitoriedad, atada a factores educativos, culturales, políticos y económicos (BAUMAN, 2007)²².

Bibliografía

ANDERSEN, KIM NORMANN Y HENRIKSEN, HELLE. (2006): “e-Government Maturity Models: Extension of the Layne and Lee Model”. *Government Information Quarterly*, n° 23, 2006.

ANDRÉS, R. R., Y UCEDA, D. U. (2011): “Diez razones para el uso de Twitter como herramienta en la comunicación política y electoral”. *Comunicación y pluralismo*, n° 10, 2011.

AGUAYO, A. (2017): “Facebook en las Administraciones Públicas. Usos, posibilidades y consejos”. [en línea]. Recuperado de <https://hablemosdegestion.org/2017/11/23/facebook-las-administraciones-publicas-usos-posibilidades-consejos/>

AGUDO ARROYO, Y. Y CALLEJO GALLEGU, J. (2019): “Una Aproximación integral a la presencia de las administraciones públicas en redes sociales”, *Icono 14*, n° 17 (2), 2019.

BENNET, W.L. (2012): “The Personalization of Politics: Political Identity, Social Media, and Changing Patterns of Participation”. *AAPSS*, n°644(1), 2012.

²² Bauman, Zygmunt. (2007). *Vida de Consumo*. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

BERTOT, JOHN C.; JAEGER, PAUL T.; GRIMES, JUSTIN M. (2010): “Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies”. *Government information quarterly*, nº 3, 2010.

BONSÓN, E., TORRES, L., ROYO, S., Y FLORES, F. (2012): “Local e-government 2.0: Social media and corporate transparency in municipalities”. *Government Information Quarterly*, nº 29(2), 2012.

BOYD, D. M.; ELLISON, N. B. (2007): “Social network sites: Definition, history, and scholarship”. *Journal of Computer-Mediated Communication*. Vol. 13, núm. 1, 2007.

BRIAN L. (2017): “The age of Twitter: Donald J. Trump and the politics of debasement, *Critical Studies in Media Communication*, nº 34:1, 2017.

CASALÓ, L. V., FLAVIÁN, C., Y GUINALÍU, M. (2012): Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 15(1), 2012.

CASERO-RIPOLLÉS, A. (2018): “Research on political information and social media: Key points and challenges for the future”. *El profesional de la información*, v. 27, n. 5, 2018.

CHUN, S. A.; SHULMAN, S.; SANDOVAL, R. [et al.] (2010): “Government 2.0. Making Connections between Citizens, Data and Government. Information Polity”. *The International Journal of Government & Democracy in the Information Age*. Núm. 15, 2010.

CLAD (2016). Carta Iberoamericana de Gobierno Abierto. XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma Del Estado, Caracas, Venezuela.

CRESSWELL, A., CANESTRARO, D., Y PARDO, T. (2008): *A Multi-Dimensional Approach to Digital Government Capability Assessment*. Working Paper Series

CRIADO, J. I. ED. (2016): *Nuevas tendencias en la gestión pública*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

CRIADO, J. I., Y ROJAS MARTÍN, F. (2013): *Las redes sociales digitales en la gestión y las políticas públicas. Avances y desafíos para un gobierno abierto*. Barcelona, Escola d'Administració Pública de Catalunya.

CRIADO, J. y ROJAS-MARTÍN, F. (EDS). (2015): *Casos de éxito en redes sociales digitales de las administraciones públicas*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya.

CRIADO, J. y ROJAS MARTÍN, F.(2015): “El impacto de las redes sociales digitales en las administraciones locales. Mitos y realidades en el caso español”. En: Joan BALCELLS, Albert BATLLE, Albert PADRÓ-SOLANET (coord.). “El impacto de los *social media* en la política y las administraciones públicas” [monográfico en línea]. *IDP. Revista de Internet, Derecho y Política*. Núm. 20, <http://journals.uoc.edu/index.php/idp/article/view/n20-criado-rojas/n20-criado-rojas-pdf-es>

CRIADO, J. SANDOVAL-ALMAZÁN, R.; GIL-GARCÍA, J. (2013): “Government innovation through social media”. *Government information quarterly*, v. 30, n. 4, 2013.

CRIADO, J. IGNACIO; PASTOR, VICENTE; Y VILLODRE, JULIÁN (2018): “Big data y administraciones públicas en redes sociales”, Madrid, Universidad Autónoma de Madrid. Departamento de Ciencia Política y Relaciones Internacionales; Laboratorio Iberoamericano de Gobierno para la Innovación Pública (Colección NovaGob Academia; N°3), <https://lab.novagob.org>, 02-10-2017.

COULDRY, N. Y HEPP, A. (2016): *The Mediated Construction of Reality*. Cambridge: Polity Press.

DAHLGREN, P. (2018): “La participación en línea en la esfera pública. Las ambigüedades del afecto”. *In Mediaciones de la Comunicación*, n° 13(1), 2018.

GABLER, N. (2016): Donald Trump, the emperor of social media. Moyers & Company. Retrieved from <http://billmoyers.com/story/donald-trump-the-emperor-of-social-media/>

GASCÓ HERNÁNDEZ, M. Y FERNÁNDEZ-PLE, C. (2013): Open government and social media strategies: a new management technique or a real contribution to strengthening democracy? Disponible en: http://www.cbs.dk/files/cbs.dk/paper_gasco_fernandez_-_transparency_and_open_government.pdf

GERBAUDO, P. (2018): “Social media and populism: an elective affinity?”, *Media, Culture & Society*, n° 40(5), 2018.

GIL GARCÍA, J., CRIADO, J., Y TÉLLEZ, J. (2017): Tecnologías de Información y Comunicación en la Administración Pública: Conceptos, Enfoques, Aplicaciones y Resultados. *México, INFOTEC*.

GÓMEZ ISSASI, J. (2013): Redes sociales y comunicación en Internet. Medio ambiente y participación ciudadana en Internet [Social Networks and communication on Internet. Environment and citizen participation on Internet]. (Doctoral dissertation, Universidad Santiago de Compostela, Spain). Retrieved from <http://hdl.handle.net/10347/9252>

GUILBEAULT, D., Y WOOLLEY, S. (2016): How Twitter bots are shaping the election. The Atlantic. Retrieved from <http://www.theatlantic.com/technology/archive/2016/11/election-bots/506072/>

HEFFERNAN, V. (2016). How the Twitter candidate trumped the teleprompter president. Politico. [En línea] <http://www.politico.com/magazine/story/2016/04/2016-heffernantwitter-media-donald-trump-barack-obama-teleprompter-president-213825>

4TH LINKED DATA ON THE WEB WORKSHOP (LDOW2011). (2011): Christian Bizer, Tom Heath, Tim Berners-Lee, Michael Hausenblas, World Wide Web Conference.

LACATUS, C. (2019): “Populism and the 2016 American election: evidence from official press releases and twitter”. *Political Science & Politics*, n° 52(2), 2019.

LEV-ON, AZI; STEINFELD, NILI (2015): “Local engagement on- line: Municipal Facebook pages as hubs of interaction”. *Government information quarterly*, v. 32, n. 3, 2015.

LONGO, F. (2004): *Mérito y flexibilidad: la gestión de las personas en las organizaciones del sector público*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica (Paidós empresa).

MERGEL, I. (2012): “The social media innovation challenge in the public sector”. *Information Polity*, n° 17: 2012.

MERGEL, I. Y BRETSCHNEIDER, S. (2013): "A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government". *Public Administration Review*, n° 73-(3), 2013.

MERGEL, INES (2016): “Social media institutionalization in the U.S. federal government”. *Government information quarterly*, v. 33, n. 1, 2016.

MERRILL, J. B. (2015): How Donald Trump talks. *The New York Times*. [En línea]. http://www.nytimes.com/interactive/2015/12/05/us/politics/donald-trump-talk.html?_r=1

NORRIS, D. F., Y REDDICK, C. G. (2013): Local e-government in the United States: Transformation or incremental change? *Public Administration Review*, 73(1), 165–175.

NOVECK, B. S. (2015): *Smart Citizens, Smarter State*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

OECD (2016): Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264266391-es>.

ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS. (2011): Asamblea General. Informe del Relator Especial sobre la promoción y protección del derecho a la libertad de opinión y expresión Frank Le Rue. A/HRC/17/27 del 16 de mayo del 2011.

PARDO, L. (2011): “Aplicación de las nuevas tecnologías en la administración pública”. *Revista de Contabilidad y Dirección*, n° 13, 2011.

PÉREZ-GARCÍA, A. Y TORRES-VALDÉS, R. (2019): “Las agencias de empleo y desarrollo local, y el uso de las redes sociales en la promoción turística relacional”. *Innovar*, n° 29(72), 2019.

NUÑEZ, MARIA. (2013): La importancia de las redes sociales en las Administraciones Públicas. [En línea]: <https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/mundo-digital/la-importancia-de-las-redes-sociales-en-las-administraciones-publicas/>

OSIMO, D. Y PUNIE, Y. (2008): “Las redes sociales y la administración pública: oportunidades y retos”. *Bit*, n° 17, 2008.

RAMOS-SOLER, I., DEL PINO-ROMERO, C., Y CASTELLÓ-MARTÍNEZ, A. (2014): “La Investigación en redes sociales y web 2.0. Estudio bibliométrico”. En J. F. Durán-Medina (coord.), *Comunicación 2.0 y 3.0*. Madrid: Visión Libros

RUBIO, R. (2014): Las redes sociales, el front desk del gobierno abierto. [En línea]. Publicado en <http://www.rafarubio.es/>.

SALGUEIRO, M., Y SIXTO, J. (2009): “Os blogs como técnica de marketing 2.0 para as empresas informativas”. *Observatorio Journal*, n° 3(4), 2009.

SÁNCHEZ, M. M., Y DAMAS, S. H. (2015): Cómo puede contribuir Twitter a una comunicación política más avanzada. *Arbor*, n° 191(774), 2015.

SANDOVAL-ALMAZÁN, R. Y GIL-GARCÍA, J. (2012): “Gestión de la tecnología: una exploración del uso de las redes sociales en los gobiernos estatales de México”. *Revista de Gestión Pública*, n° 1(2), 2012.

SHAFER, J. (2015): Donald Trump talks like a third grader. *Politico*. Retrieved from <http://www.politico.com/magazine/story/2015/08/donald-trump-talks-like-a-third-grader-121340>

SKARZAUSKIENĖ, A., TAMOSIUNAITĖ, R., Y ZALĖNIENĖ, I. (2013): “Defining Social Technologies: evolution of social collaboration tools and Technologies”. *The electronic Journal Information Systems Evaluation*, n° 6(3), 2013.

SKOLER, M. (2009): *Why the news media became irrelevant – and how social media can help*. In: *Nieman reports, finding a good fit – journalism and social media*.

STIEGLITZ, S., Y DANG-XUAN, L. (2013): "Emotions and information diffusion in social media—sentiment of microblogs and sharing behavior". *Journal of Management Information Systems*, n° 29(4), 2013.

TAUBER, F. (2011). “El desarrollo y su planificación. Evolución del concepto y su influencia en procesos urbanos endógenos, sustentables y participativos”. En *Revista Iberoamericana de Urbanismo*, n° 5, 2011. [En línea]. Disponible en http://www.riurb.com/n5/05_Riurb.pdf